

PENGARUH NILAI ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN DI RUMAH SAKIT WAVA HUSADA KEPANJEN

*THE EFFECT OF ORGANIZATIONAL VALUE ON EMPLOYEE PERFORMANCE
AT KEPANJEN WAVA HUSADA HOSPITAL*

Hestyn Amalia¹, Noermijati², Arief Alamsyah¹

¹Magister Manajemen Rumah Sakit Fakultas Kedokteran Universitas Brawijaya, Malang

²Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Brawijaya, Malang

ABSTRACT

Background: Organizational value is the foundation to create organizational culture. Hospital is an organization with distinctive character due to its multiple professionals, technologies, and problems. Wava Husada private hospital builds three organizational values, namely dedication to serve, professionalism and teamwork.

Objective: The objective of this study is to measure the effect of organizational value on employee performance.

Method: This was a descriptive cross-sectional study using primary and secondary data. All managerial staff (30 respondents) and 50 nurses selected randomly were chosen to fill in a questionnaire. Descriptive analysis of dependent and independent variables and multilinear regression were applied to show the effect of organizational value on employee performance.

Result: The findings show that overall, organizational value influences the performance of managerial and nurse staff. Partially, dedication to serve organizational value has a significant effect on the managerial staff and nurse performance.

Conclusion: Professionalism does not influence the performance of managerial staff and nurses, while teamwork has significant effect on nurse performance. Among the three organizational values, dedication to serve is the most dominant value in both groups.

Keywords: organizational value, work performance, private hospital

ABSTRAK

Latar belakang: Suatu organisasi memerlukan nilai organisasi sebagai cikal bakal pembentukan budaya organisasi baik kesehatan maupun non kesehatan salah satunya rumah sakit. Sebagai organisasi yang memiliki keunikan karena merupakan organisasi multiprofesi, multiteknologi bahkan multimasalah. Proses internalisasi nilai organisasi tersebut menghasilkan tiga nilai organisasi, yaitu khidmah, profesional, dan kerja tim.

Tujuan: Tujuan penelitian ini adalah untuk mengukur pengaruh nilai organisasi terhadap kinerja karyawan pada kelompok manajerial dan perawat.

Metode: Penelitian kuantitatif dengan rancangan *cross-sectional survey* menggunakan data primer dan data sekunder. Sebanyak 30 total responden yang berasal dari jajaran staf manajerial dan 50 responden perawat yang dipilih secara *simple random sampling* diberi kuesioner tertutup.

Hasil: Hasil penelitian menunjukkan secara simultan nilai organisasi berpengaruh terhadap kinerja staf manajerial dan

perawat, sedangkan secara parsial nilai khidmah berpengaruh signifikan terhadap kinerja staf manajerial dan perawat.

Kesimpulan: Nilai profesional tidak berpengaruh terhadap kinerja staf manajerial dan perawat, sedangkan nilai kerja tim berpengaruh signifikan terhadap kinerja perawat tetapi tidak berpengaruh terhadap kinerja staf manajerial. Variabel nilai khidmah merupakan nilai yang paling dominan pada kedua kelompok ini.

Kata Kunci: nilai organisasi, kinerja karyawan, rumah sakit swasta

PENGANTAR

Rumah sakit merupakan salah satu organisasi yang memiliki keunikan karena padat profesi, multiteknologi dan bahkan multimasalah. Hal ini mendorong rumah sakit untuk memiliki nilai organisasi sebagai alat pemersatu dan perekat serta pedoman dalam melakukan tugas dan fungsinya untuk mencapai kinerja yang optimal sesuai dengan tujuan organisasi. Kinerja karyawan yang optimal dipengaruhi oleh nilai organisasi yang menjadi landasan budaya organisasi, khususnya rumah sakit.¹ Rumah sakit sebagai organisasi yang kompleks memerlukan suatu budaya yang dapat menyatukan semua unsur di rumah sakit tersebut sehingga dapat bergerak beriringan menghasilkan kinerja yang optimal.

Kinerja karyawan di sebuah organisasi merupakan hasil kerja seseorang atau kelompok dalam sebuah organisasi dalam rangka mencapai tujuan organisasi dalam periode tertentu.² Kinerja karyawan diukur pada periode tertentu dengan metode tertentu dan indikator yang berbeda.³ Di rumah sakit, indikator pengukuran kinerja karyawan digolongkan menjadi *general performance indicator* (indikator kinerja umum) dan *specific performance indicator* (indikator kinerja khusus). Indikator kinerja umum biasanya digunakan pada manajemen dan karyawan lain dan lebih bersifat umum. Indikator kinerja untuk bagian manajemen yang digunakan dalam penelitian ini

antara lain kedisiplinan, kerja sama, kuantitas pekerjaan, prestasi kerja, kejujuran, kualitas pekerjaan.⁴ Indikator kinerja khusus biasanya digunakan untuk karyawan medis dan paramedis terkait dengan kegiatan profesinya, misalnya audit keperawatan, asuhan keperawatan.

Berdasarkan hasil wawancara langsung dengan pemilik RS Wava Husada diketahui bahwa keinginan membentuk budaya organisasi dimulai dari rasa prihatin yang timbul akibat sumber daya manusia yang sangat berbeda dan tidak dapat dipersatukan. Berbagai pelatihan yang dilakukan untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia di rumah sakit tidak memberikan dampak signifikan pada kinerja dan kekuatan emosional antar sesama karyawan. Untuk menyatukan semua unsur dalam satu ikatan maka diperlukan internalisasi nilai organisasi. Oleh karena itu, nilai-nilai yang ada dalam organisasi perlu ditanamkan sejak dini pada diri setiap anggota.⁵ Hasil internalisasi nilai organisasi menghasilkan tiga nilai organisasi RS Wava Husada yaitu khidmah, profesional dan kerja tim.

Dampak internalisasi nilai oleh RS Wava Husada telah dievaluasi dengan pendekatan *moment of truth* (MOT), *Cline Flow* (CF) *analysis* dan kuesioner perilaku. Hasilnya menunjukkan adanya perubahan yang terjadi pada pelayanan pasien maupun konsumen lainnya. Evaluasi MOT dan CF Analysis juga didukung oleh hasil diskusi kelompok terarah (DKT) yang menunjukkan bahwa pelaksanaan nilai-nilai organisasi di setiap unit bervariasi. Variasi ini dapat disebabkan beberapa hal, diantaranya perbedaan karakteristik karyawan. Di rumah sakit, karyawan pada umumnya dibedakan menjadi staf administratif dan medis keperawatan. Kedua kelompok karyawan ini memiliki subbudaya berbeda yang dapat mempengaruhi nilai organisasi.⁶ Oleh karenanya, penelitian ini bertujuan untuk mengkaji perbedaan internalisasi nilai pada kedua kelompok profesi tersebut dan pengaruhnya terhadap kinerja masing-masing.

BAHAN DAN CARA PENELITIAN

Penelitian dilakukan di RS Wava Husada pada tahun 2010 dengan desain *cross sectional survey*. Responden staf manajerial atau pimpinan terdiri dari wakil direktur, kepala bagian, kepala unit, kepala subbagian dan kepala bidang sejumlah 30 responden

karena jumlah tersebut adalah jumlah keseluruhan staf manajerial yang menduduki jabatan tersebut. Responden perawat ditetapkan sebanyak 50 orang dan diambil secara *random* dari total perawat sebesar 107 orang. Total responden keseluruhan adalah 80 responden.

Variabel yang diukur meliputi internalisasi nilai dan kinerja dengan kuesioner tertutup. Kuesioner internalisasi terdiri dari 17 pertanyaan. Setelah uji validitas dan reliabilitas maka kuesioner yang digunakan sebanyak 15 pertanyaan untuk kelompok staf manajerial dan 17 pertanyaan untuk kelompok perawat dengan skala likert. Kuesioner kinerja staf manajerial diukur dengan aspek indikator umum yang terdiri dari komunikasi, disiplin, tanggung jawab, keandalan, kualitas pekerjaan dan kuantitas pekerjaan dan indikator khusus yang terdiri dari audit keperawatan, asuhan keperawatan, komunikasi, pengetahuan, ketaatan, tanggung jawab dan kerjasama untuk mengukur kinerja perawat. Instrumen penelitian ini merupakan replikasi dari penelitian *Awases dan Nursing Board of Tasmania*.¹

Pengaruh nilai organisasi secara parsial dan simultan pada masing-masing kelompok menggunakan uji regresi linier berganda setelah memenuhi uji asumsi klasik (normalitas, homogenitas, linieritas, multikolinearitas dan heteroskedastisitas). Secara deskriptif juga disajikan data karakteristik responden dan deskripsi variabel independen dan dependen.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Deskripsi karakteristik responden

Jenis kelamin kelompok staf manajerial dan perawat lebih dominan perempuan (56,7% dan 80%). Pada kelompok staf manajerial, kelompok umur yang dominan berkisar antara 26-30 tahun (43,3%), sedangkan pada kelompok perawat, 74% berusia 20-25 tahun. Perawat yang bekerja di RS Wava Husada adalah perawat lulusan baru di bidang keperawatan. Tingkat pendidikan di kelompok staf manajerial lebih bervariasi mulai dari tamatan SMA sampai pascasarjana, dengan mayoritas berpendidikan diploma. Variasi tingkat pendidikan pada staf manajerial mencerminkan kompetensi yang berbeda yang dibutuhkan jajaran manajerial. Pendidikan di kelompok perawat bersifat homogen, berasal dari lulusan diploma keperawatan (Tabel 1).

Tabel 1. Deskripsi karakteristik responden staf manajerial dan karyawan di RS Wawa Husada

Karakteristik	Parameter	Manajerial		Perawat	
		n	%	n	%
Jenis Kelamin	Laki-Laki	13	43,3	10	20,0
	Perempuan	17	56,7	40	80,0
Umur	20-25 Tahun	2	6,7	37	74,0
	26-30 Tahun	13	43,3	12	24,0
	31-40 Tahun	10	33,3	1	2,0
	41-50 Tahun	4	13,3	0	0,0
	51-60 Tahun	1	3,3	0	0,0
Pendidikan	SMA	4	13,3	0	0,0
	Diploma	16	53,5	50	100,0
	Sarjana	9	30,0	0	0,0
	Pascasarjana	1	3,3	0	0,0

Nilai organisasi pada staf manajerial dan perawat

Nilai organisasi memiliki sebaran yang berbeda pada setiap kelompok (Tabel 2). Nilai organisasi yang terdiri dari nilai khidmah, profesional dan kerja tim memiliki sebaran dan dominansi yang berbeda. Nilai rerata nilai organisasi termasuk dalam kategori baik jika $>3,00$.⁷

Tabel 2. Deskripsi nilai organisasi pada perawat dan staf manajerial

Nilai organisasi	Staf manajerial	Perawat
Khidmah	3,95	4,17
Profesional	4,08	3,98
Kerja tim	3,83	3,88

Secara simultan nilai organisasi berpengaruh terhadap kinerja staf manajerial dan perawat. Asumsi dan kepercayaan dasar yang dikenal sebagai nilai organisasi dapat menghasilkan kinerja yang optimal⁸ dan bahwa nilai organisasi akan menghasilkan kualitas produk dan sistem pelayanan yang optimal.² Nilai organisasi yang menjadi landasan utama budaya organisasi harus selaras dengan dengan nilai pribadi sehingga tidak ada keterpaksaan dalam pelaksanaannya.¹ Keselarasan ini akan membangun motivasi intrinsik yang mendorong karyawan bekerja dengan lebih optimal.⁹

Kinerja staf manajerial dan perawat

Tabel 3 menunjukkan nilai rerata indikator kinerja pada kelompok staf manajerial dan perawat yang bervariasi. Indikator tertinggi pada kelompok staf manajerial terletak pada indikator kinerja disiplin (3,98) dan indikator yang terendah terletak pada komunikasi (3,38). Untuk kelompok perawat, indikator tertinggi adalah pengetahuan (4,18), sedangkan yang terendah adalah audit keperawatan (3,52).

Tabel 3. Deskripsi kinerja karyawan staf manajerial dan perawat

Indikator Kinerja	Staf Manajerial	Indikator Kinerja	Perawat
Komunikasi	3,38	Audit keperawatan	3,52
Disiplin	3,98	Asuhan keperawatan	3,98
Tanggung jawab	3,95	Komunikasi	3,96
Keandalan	3,95	Pengetahuan	4,18
Kualitas pekerjaan	3,90	Ketaatan	4,07
Kuantitas pekerjaan	3,82	Tanggung jawab	3,97
-	-	Kerja sama	3,86

Pengaruh nilai organisasi terhadap kinerja staf manajerial dan perawat

Pengujian secara simultan menunjukkan bahwa tiga nilai organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajemen dan kinerja perawat ($p < 0,05$). Kinerja karyawan yang optimal dipengaruhi oleh nilai organisasi yang menjadi landasan budaya organisasi di sebuah organisasi khususnya rumah sakit.¹⁰

Khidmah

Pengujian secara parsial variabel nilai khidmah berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan perawat dan staf manajerial. Dengan nilai t_{hitung} masing-masing sebesar $0,030 < 0,05$ pada kelompok manajerial. Adapun pada Kelompok perawat nilai t_{hitung} $0,032$ lebih $< 0,05$.

Analisis secara parsial menunjukkan bahwa terdapat pengaruh signifikan nilai khidmah terhadap kinerja karyawan staf manajerial dan perawat. Nilai khidmah berasal dari bahasa Arab yang berarti rasa, emosi dan keikhlasan.¹¹ Hasil penelitian sesuai dengan teori menyatakan bahwa rasa atau emosi setiap individu akan mempengaruhi pelayanan yang diberikan oleh individu kepada kliennya. Jika individu dapat mengontrol dengan baik emosi/rasa yang di-

miliki maka akan berpengaruh baik maupun sebaliknya. Jenis emosi yang sering mengganggu seseorang dalam melakukan pelayanan terbaik adalah; (1) marah merupakan sifat atau reaksi tidak terkendali untuk menyatakan tidak suka dan tidak setuju; (2) Narsisme merupakan mencintai diri sendiri melebihi apa pun dan selalu pamrih dalam melakukan sesuatu; (3) egois merupakan sikap selalu mendahulukan kepentingan diri sendiri daripada kepentingan orang lain; (4) Angkuh merupakan sikap selalu meremehkan orang lain (5) kasar sikap yang menimbulkan gerakan tubuh tidak menyenangkan dan dalam pikirannya selalu ingin melakukan pembalasan. Jenis-jenis emosi inilah harus dapat dikendalikan sehingga inti dari pelayanan yang terkandung dalam nilai khidmah dapat dilakukan dengan benar. Emosi negatif yang dapat muncul tersebut memiliki tanda peringatan yang harus diwaspadai sehingga seseorang dapat mengendalikan emosinya. Jenis-jenis emosi ini harus dapat dikendalikan sehingga inti dari pelayanan yang terkandung dalam nilai khidmah dapat dilakukan dengan benar.¹²

Profesional

Secara parsial variabel nilai profesional tidak berpengaruh signifikan baik terhadap kinerja karyawan kelompok staf manajerial maupun perawat di RS Wava Husada. Pada staf manajerial memiliki nilai t_{hitung} sebesar $0,904 > 0,05$. Sedangkan pada kelompok perawat t_{hitung} sebesar $0,883 > 0,05$.

Hasil analisis parsial nilai profesional tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan staf manajerial dan perawat. Profesional merupakan kemampuan, keahlian atau keterampilan seseorang di bidang tertentu yang ditekuninya sedemikian rupa dalam jangka waktu tertentu yang relatif lama sehingga hasil kerjanya bernilai tinggi dan diakui serta diterima masyarakat.¹³ Hal ini tidak sejalan dengan hasil penelitian pada kelompok staf manajerial dikarenakan pada waktu penelitian ini dilakukan, RS Wava Husada sedang melakukan perampingan staf pada jajaran manajerial rumah sakit. Proses pembenahan staf pada jajaran manajerial ini juga dilakukan penggantian individu yang duduk pada jajaran manajerial rumah sakit. Proses pencarian bentuk yang cocok dan pas oleh RS Wava Husada ini dilakukan untuk mengoptimalkan, efektivitas dan efisiensi kinerja. Perawat merupakan salah satu kelompok profesi yang mempunyai ketrampilan khusus dalam menangani pasien. Profesionalitas perawat sangat mempengaruhi kinerja perawat karena kinerja dipengaruhi oleh kemampuan, keterampilan, faktor psikologi, dan faktor organisasi. Lima garis besar

kegiatan perawat dalam menunjukkan profesionalitas antara lain bertanggung jawab terhadap tugas, menyepakati sasaran kerja harus dicapai dalam kurun waktu tertentu, melakukan monitoring, menilai prestasi kerja perawat, memberikan umpan balik kepada perawat¹⁴, sehingga profesionalitas perawat RS Wava Husada dapat meningkat. Tidak adanya pengaruh antara nilai profesional terhadap kinerja perawat salah satunya disebabkan belum adanya monitoring dan penilaian prestasi kerja perawat yang rutin.

Kerja tim

Secara parsial variabel nilai kerja tim tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan staf manajerial. Hal ini ditunjukkan dengan nilai t_{hitung} sebesar $0,769 > 0,05$. Pada kelompok perawat ada pengaruh nilai kerja tim terhadap kinerja karyawan perawat dengan melihat nilai t_{hitung} sebesar $0,036 < 0,05$.

Nilai kerja tim secara parsial tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja staf manajerial tetapi nilai kerja tim berpengaruh signifikan terhadap kinerja perawat. Kerja tim adalah keinginan seseorang dalam menjelaskan apa yang diinginkan, kemampuan menjadi pendengar yang baik, mengesampingkan ketakutan, tidak berasumsi bahwa jika seseorang kalah, yang lain pasti menang. Hal inilah yang dapat menghasilkan kerja tim yang baik.⁸ Pada proses perbaikan jajaran staf manajerial bahwa ada individu-individu yang baru dan berbeda duduk bersama serta merasa belum berpengalaman akhirnya membutuhkan waktu untuk saling mengenal dan membentuk kelompok untuk bekerja sama mulai dari diskusi ringan tentang *job description* yang harus dilakukan sampai pada penyatuan pikiran dan pendapat yang membutuhkan waktu untuk dapat selaras dalam bekerja dan mengambil keputusan sehingga dapat menghasilkan kinerja yang optimal guna mencapai tujuan RS Wava Husada. Nilai kerja tim berpengaruh signifikan terhadap kinerja perawat. Sikap dan hasil pendidikan perawat selama menempuh pendidikan untuk selalu mengandalkan dan mengedepankan kolaborasi atau kerja sama tim untuk memberikan pelayanan yang terbaik pada setiap konsumennya membuat para perawat telah terbiasa dengan melakukan hal ini dalam menangani pasien. Elemen kunci kolaborasi dalam kerja sama tim multidisipliner dapat digunakan untuk mencapai tujuan kolaborasi tim yaitu memberikan pelayanan kesehatan yang berkualitas dengan menggabungkan keahlian unit, profesional, produktivitas maksimal serta efektivitas dan efisiensi sumber daya. Meningkatnya profesionalisme dan

kepuasan kerja, dan loyalitas, meningkatnya kohesifitas antar profesional, kejelasan peran dalam berinteraksi antar profesional akan menumbuhkan komunikasi, kolegalitas dan menghargai memahami orang lain serta kerja sama tim yang baik akan menghasilkan suatu kinerja yang optimal.^{15,16}

Nilai dominan

Variabel dominan pada kelompok staf manajerial dan perawat adalah nilai khidmah dengan nilai *coef-ficient beta* sebesar 0,488 dan 0,371. Nilai khidmah yang menjadi nilai paling dominan dalam mempengaruhi kinerja staf manajerial dan kinerja perawat menunjukkan bahwa jajaran staf manajerial sangat memegang teguh keyakinan dan filosofi dasar pendiri rumah sakit. Filosofi dasar inilah yang menjadi cikal bakal pembentukan budaya organisasi. Nilai khidmah yang berarti melayani setulus hati dengan dasar keikhlasan memberikan apa yang bisa diberikan dalam membantu orang lain. Nilai organisasi yang mendukung dan sesuai dengan nilai pribadi karyawan akan berpengaruh besar atau kecil terhadap kinerja yang dilakukan oleh karyawan.² Selain itu nilai juga dianggap sebagai keyakinan seseorang atau kelompok yang dipegang teguh sebagai pedoman dalam bertindak dan mencapai tujuan yang “seharusnya”. Keyakinan ini menjadi landasan atau identitas dalam menjalankan organisasi⁹.

Tabel 4. Hasil analisis regresi pengaruh nilai organisasi pada kinerja staf manajerial dan perawat

	Staf manajerial		Perawat	
	Standardized regression coefficient (β)	p	Standardized regression coefficient (β)	p
Konstanta (a)	22,058		18,422	
Khidmah	0,488	0,030	0,371	0,032
Profesional	0,026	0,904	0,022	0,883
Kerja tim	0,050	0,769	0,308	0,036
R ²	0,259		0,380	
Jumlah observasi	30		50	

KESIMPULAN DAN SARAN

Secara simultan atau keseluruhan nilai organisasi (khidmah, profesional dan kerja tim) mempengaruhi kinerja staf manajerial dan perawat. Nilai organisasi sangat berpengaruh terhadap kinerja karyawan baik medis maupun non medis. Sedangkan secara parsial pada kelompok staf manajerial nilai yang paling dominan berpengaruh adalah nilai khidmah. Pada kelompok perawat nilai khidmah dan nilai kerja tim berpengaruh signifikan terhadap kinerja perawat. Secara garis besar nilai khidmah adalah nilai yang paling berpengaruh dominan terhadap kinerja karyawan RS Wava Husada.

Melakukan pengkajian ulang sistem manajemen keluhan sehingga rumah sakit dapat mengetahui dan terus membenahi diri dari hasil evaluasi tentang complain yang didapatkan. Pengambilan keputusan untuk menangani keluhan harus lebih cepat, menggunakan daftar hadir dengan sidik jari sehingga dapat dilihat tingkat kehadiran setiap karyawan untuk penentuan sistem *reward* dan *punishment*, melakukan audit keperawatan dengan baik, melakukan sistem penerimaan pegawai dengan memperhatikan umur minimal, meningkatkan nilai khidmah salah satunya melakukan pengajian rutin yang melibatkan semua karyawan, lebih menekankan pada penelitian tentang nilai organisasi kelompok profesi daripada golongan pribadi dan penelitian yang akan datang.

REFERENSI

1. Awases MH. Factor Affecting Performance of Professional Nurses in Namibia. Doctor of Literature and Philosophy. Health Studies, University of South Africa. 2006. <http://uir.unisa.ac.za/bitstream/handle/10500/2358/thesis.pdf?sequence=1> Diakses pada tanggal 8 februari 2010.
2. Pabundu M. Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan, Cetakan Kedua. PT. Bumi Aksara, Jakarta. 2008.
3. Direktorat Jenderal Pelayanan Medik, Departemen Kesehatan RI, Jakarta. 1998.
4. Umar H. Desain Penelitian MSDM dan Perilaku Karyawan. PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta. 2008.
5. Robbins S. Perilaku Organisasi. Edisi Bahasa Indonesia. Jilid 1. PT. Prehallindo, Jakarta. 2000.
6. Armia C. Pengaruh Budaya terhadap Efektifitas Organisasi: Dimensi Budaya. Hofstede. JAAI, 2002;6(1)JUNI. <http://journal.uui.ac.id/index.php/JAAI/article/viewFile/870/797>
7. Arikonto S. Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktek, Edisi Revisi V, Cetakan kedua belas, Rineka Cipta, Jakarta. 2002.
8. Shopiah. Perilaku Organisasional. CV. Andi Offset, Yogyakarta. 2008.
9. Sobirin A. Budaya Organisasi. Unit Penerbit dan Percetakan Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen YKPN, Yogyakarta. 2007.
10. Quality Health Partners and the Ghana Health Service. Performance Appraisal Evaluation: Report of Findings and Recommendations. 2005. http://pdf.usaid.gov/pdf_docs/PNADY219.pdf. Diakses pada tanggal 8 februari 2010.
11. Robbani N. “AI-KHIDMAH” Dari Realitas Dakwah, Untuk Aktifitas Dakwah (beberapa catatan tegur sapa). 2006. Diakses pada tanggal 12 Februari 2010.

12. Kertajaya H. *Marketing in Venus Playbook*. Vol.2. PT. GramediaPustaka, Jakarta. 2006.
13. Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor: 25/Kep/M.PAN/4/2002. Pedoman Pengembangan Budaya Kerja Aparatur Negara. Jakarta.2002. <http://www.menpan.go.id>. Diakses pada tanggal 8 februari 2010.
14. Subekti H. *Indikator Kinerja*. Yogyakarta: PSIK FK UGM Bag.Kep. Komunitas. 2008. Diakses 10 februari 2010. http://subektiheru.blogspot.com/2008_03_01_archive.html
15. Nursing Board of Tasmania, 2009. *Performance Appraisal to Assess Competence*. Africa. Australian Nursing and Midwifery Council (ANMC). http://www.anf.org.au/pdf/Competency_Standards_Advanced_EN.pdf
16. World Health Organization. *Design and Implementation of Health Information System*. Genewa. 2000. http://www.who.int/health-services-delivery/information/WHO_EIP_OSD_99.2.htm.